

•  
**info RH**

Le journal RH d'optentiel et PerformanSe



N° 3 | Septembre 2011

•  
**optentiel sa**

Place du Marché 2 - 1260 Nyon - Tél. +41 22 566 37 01  
philippe.cateau@optentiel.ch - www.optentiel.ch  
marie-eve.tescari@performanse.com



**Philippe Cateau, fondateur-dirigeant de l'agence de conseil optentiel**

## « Crise, compétences et guerre des talents »

Paradoxe des incertitudes et turbulences de la situation économique que nous traversons, la guerre des talents reste une constante dans les politiques Ressources humaines. En effet, même si certaines entreprises vont devoir « resserrer les boulons » et reconsidérer certains recrutements, continuer à investir dans la pépinière des talents est primordial.

### Investir pourquoi ?

Pour identifier les compétences-clés indispensables pour faire face aux défis technologiques, commerciaux et organisationnels. Pour anticiper le départ des collaborateurs détenant des compétences-clés en partance à court et moyen terme (papy boom). Enfin, pour repérer les collaborateurs à potentiel et leur donner des signes clairs sur leur avenir et leur place dans l'entreprise.

### Investir comment ?

Plus que dans les moyens financiers et techniques, il faut que les responsables RH soient fermement déterminés à convaincre leur direction d'intégrer la gestion des talents dans les pratiques de management. Au même titre que les prévisions de vente, de production et la planification budgétaire, la gestion des talents nécessite d'être régulièrement à l'ordre du jour des comités de direction, d'être planifiée de façon transversale et de présider à la consolidation régulière de l'évaluation de la performance.

### Concrètement, par où commencer ?

Les besoins et modalités sont propres à chaque entreprise mais quelques principes fondamentaux doivent être recommandés pour aller à l'essentiel :

- Déterminer comment l'évolution et la stratégie de l'entreprise vont impacter les emplois et les compétences.
- Identifier où se trouvent les compétences-clés aujourd'hui et planifier celles nécessaires demain.
- Repérer et suivre en tant que tels les talents et collaborateurs à potentiel.

La loi des 20/80 de Pareto s'applique très bien à la gestion des talents. En hissant ces principes et leur application parmi les priorités, le responsable RH permet à l'entreprise et à la direction de gérer à bon escient à moyen-long terme sa principale ressource : son capital humain. Voilà pourquoi nous nous investissons à vos côtés dans les projets et mandats qui nous sont confiés.

# Témoignage client PerformanSe



## • Interview de Roseline Cisier Directrice du CEBIG depuis 5 ans •

### Qu'est ce que le CEBIG?

«Le CEBIG - Centre de Bilan Genève - a été créé en 1993 par l'ACEBIG, association à but non lucratif, dont les membres sont l'Etat de Genève, l'Union des associations patronales genevoises et la Communauté genevoise d'action syndicale. Sa mission à l'origine était de renforcer l'insertion professionnelle. Le public cible était donc principalement composé de personnes au chômage. A présent, la mission a évolué avec l'activité de gestion de carrières afin d'augmenter son employabilité, donner vie à ses projets professionnels et intégrer ses compétences à celles de l'entreprise.»

### Comment avez-vous connu PerformanSe?

«J'ai connu PerformanSe grâce à ma prise de poste en tant que conseillère au CEBIG il y a maintenant 10 ans. En effet, notre ancien directeur avait décidé de mettre en place vos outils et plus spécifiquement PERF ECHO et PERF ORIENTE, dans le cadre de notre démarche d'aide à la réinsertion professionnelle.»

### A quelles problématiques RH êtes vous confrontés?

«Nous sommes confrontés à l'orientation professionnelle pour adultes qui concerne soit:

- Des personnes qui recherchent une meilleure adéquation à leur profil professionnel
- Des chômeurs.»

### Comment les outils PerformanSe répondent-ils à ces problématiques?

«Je trouve effectivement que vos outils répondent bien à nos besoins. Tout d'abord, ils offrent une meilleure connaissance de soi. Ils identifient de façon pertinente les zones de «confort» et «d'effort» d'un individu afin que son projet professionnel soit le plus en adéquation avec ses compétences comportementales. Votre outil PERF ORIENTE, quant à lui, permet de mettre en évidence le positionnement de l'individu par rapport à 8 verbes d'actions, tels que «ANIMER», «CONCEVOIR», «ADMINISTRER»...

Ce qui complète le bilan comportemental. D'ailleurs, les personnes étant encore en emploi, peuvent d'autant plus utiliser les rapports ECHO et ORIENTE qu'elles ont la possibilité du choix.

Enfin, chaque année, nous réalisons près de 1200 bilans, pour lesquels nous utilisons presque systématiquement vos deux outils.»

### Selon vous, quelle est l'actualité RH?

«On peut noter une évolution dans l'utilisation des experts dans le métier de l'orientation pour aider les responsables des ressources humaines. En effet, les RH veulent parfois un regard extérieur sans jugement professionnel et donc une certaine distanciation, notamment en ce qui concerne la gestion des talents. Les dispositifs de mobilité, interne ou externe, existent, mais les RH demandent à présent à leurs collaborateurs de mieux clarifier leurs attentes en étant eux-mêmes acteurs de leur carrière. Or, il est difficile de connaître ses compétences et de dessiner un projet professionnel. D'où le développement de mandats pour des organismes tels que le CEBIG, pour aider ces collaborateurs et/ou ces entreprises dans la prise en charge de leur politique de gestion de carrières.»

*Propos recueillis par Marie-Eve Tescari*

[www.cebig.ch](http://www.cebig.ch)

# Outils d'évaluation de la performance

Évaluation des compétences et rémunération variable? Attention danger!



La notion de compétence s'intègre de plus en plus souvent dans les outils de management et notamment dans le dispositif d'évaluation de la performance ou « Performance appraisal ». Cette intégration des compétences apporte une forte valeur ajoutée, notamment pour identifier la relève, les besoins et priorités de développement et formation.

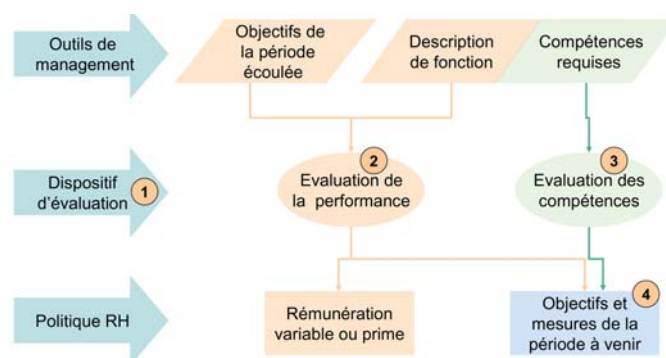
Se pose alors la question de la prise en compte de l'évaluation des compétences dans le calcul de la rémunération variable ou l'attribution d'une prime. Est-ce que cela est souhaitable? Le risque de porter atteinte à une gestion performante des compétences n'est-il pas trop important? En effet, l'évaluation peut être biaisée par l'impact sur la rémunération ou la prime. Le risque se présente alors à court et long terme:

- A court terme les mesures individuelles seront inexactes ou insuffisantes et ne permettront pas au manager d'orienter à bon escient son collaborateur pour remplir sa mission et obtenir les résultats escomptés.
- A long terme le processus d'identification de la relève, de développement des talents et de formation sera biaisé pour toute ou partie de l'entreprise.

Comment peut-on donc procéder pour l'éviter? En décomposant l'évaluation en 4 temps distincts durant l'entretien:

1. Présentation des modalités et phases de l'évaluation, notamment sur la distinction entre Performance et Compétences et leur impact respectif.
2. Évaluation des résultats obtenus dans l'exercice de la fonction et la réalisation des objectifs.
3. Évaluation du niveau des compétences du collaborateur dans l'exercice de sa fonction, voire pour d'autres fonctions ou missions envisageables à l'avenir.
4. Accord sur les objectifs pour la période à venir et sur les mesures permettant au collaborateur d'exprimer son potentiel et se préparer pour une mission future.

et en les intégrant dans un processus bien défini (cf. schéma ci-dessous):



En procédant ainsi, on permet d'orienter le dispositif d'évaluation vers l'avenir et d'équilibrer les enjeux entre la rémunération et le développement des collaborateurs.

## Passer d'un cercle vicieux à un cercle vertueux

L'évaluation de la performance et des compétences n'est pas un jeu de poker mais un jeu ouvert et transparent qui doit s'inscrire dans une perspective « gagnant-gagnant ». En portant un regard objectif et honnête sur les compétences, le collaborateur, le manager et l'entreprise se donnent les moyens d'avoir une bonne visibilité sur les besoins et priorités de développement.

Enfin, la guerre des talents est en cours. La gestion des compétences et des talents est une des armes dont il s'agit non seulement de disposer mais aussi et surtout de savoir manier.

*Écrit par Philippe Cateau*

# Bonnes pratiques et effets pervers de l'évaluation de la performance

Interview de François Gonin



Professeur en ressources humaines à la Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du canton de Vaud (HEIG-VD), il dirige l'Unité de conseil et de recherche «Ressources humaines & Management» (cf. [www.rh-m.ch](http://www.rh-m.ch)) et il est le directeur du MAS «Human Capital Management» (cf. [www.mas-hcm.ch](http://www.mas-hcm.ch)). Mandaté par de nombreuses organisations, il intervient également en tant que consultant dans le cadre d'audit relationnel, de développement d'outils RH, de formation à la conduite d'entretien d'appréciation ou encore de conduite du changement, par exemple.

## Qu'est ce qu'une «gestion des ressources humaines» cohérente?

«La notion de cohérence fait directement référence à celle proche d'alignement stratégique. Une gestion des ressources humaines cohérente doit tout d'abord soutenir et être en lien avec la politique, la stratégie et les objectifs de l'organisation. C'est ce qu'on appelle l'alignement vertical. Elle doit par ailleurs se composer de concepts/procédures/outils RH compatibles, liés et harmonisés entre eux. On parle alors d'alignement horizontal. En effet, si l'entreprise prône le travail en équipe, mais effectue des entretiens d'appréciation basés sur le mérite individuel, il y a bel et bien contradiction, et donc incohérence. Enfin, les décisions prises doivent dans la mesure du possible faire l'objet d'une certaine permanence: c'est l'alignement temporel.»

## Si vous deviez résumer le terme «évaluation de la performance» que diriez-vous?

«L'évaluation de la performance est selon moi, l'évaluation des résultats obtenus. Cependant, je tiens à souligner que parler d'évaluation de la performance sous-entend que l'on puisse effectivement la mesurer. En effet, il apparaît assez complexe de l'évaluer dans certains types d'activités, comme le secteur du conseil, de l'enseignement ou de la santé, où la notion de mesure de la performance est plus délicate.»

## Quels doivent être les buts de l'«évaluation de la performance»?

«Tout d'abord, les buts poursuivis à travers ce processus doivent être définis en adéquation avec la politique de l'organisation et sa stratégie RH. La finalité peut être l'évaluation des résultats (reposant sur un système de récompense), ou peut permettre l'identification des besoins en formation et le développement des compétences du personnel, une meilleure gestion de carrières (vérification de l'adéquation entre le poste et les compétences du collaborateur). Par ailleurs, on peut assister à une volonté de réintégrer le collaborateur au cœur de la stratégie d'entreprise, en lui demandant de participer de façon globale à la mission de l'organisation. En effet, ce type d'évaluation peut faire remonter des propositions d'amélioration de l'activité à condition que la culture de l'organisation s'y prête. Ainsi, cela peut motiver les collaborateurs en créant une satisfaction par rapport à l'encadrement.»

## Sur quelles bases doit reposer un système d'évaluation efficient?

«Il doit reposer avant toute chose sur une clarification des attentes. En effet, comment évaluer des prestations qui n'auraient pas été explicitées préalablement? Il s'agit donc pour ce faire de rédiger un cahier des charges ou une description de poste d'une part, et les objectifs ponctuels en fonction d'un résultat à atteindre d'autre part. Enfin, pour que ce processus soit efficient, un juste équilibre doit être trouvé entre la taille du formulaire à remplir et le degré d'exhaustivité des activités qui y sont décrites.»

## D'après vous, quels sont les «risques d'échec» de l'évaluation?

«Les risques d'échec sont intrinsèquement liés à la cohérence existante entre le système d'évaluation et les valeurs de l'organisation. Ensuite, d'autres éléments peuvent bien évidemment entrer en ligne de compte tels que:

- des entretiens mal conduits durant lesquels le manager éprouve des difficultés à écouter son collaborateur et à lui donner des feedbacks
- l'absence de suivi ou de mesures concrètes prises, qui entraînent une décredibilisation de l'entier du processus
- une définition floue des enjeux de l'entretien, qui peut se transformer en une négociation autour de la rémunération.»

## Et les «facteurs de succès»?

«Un facteur de succès indéniable reste la cohérence du processus avec la culture et les pratiques de l'organisation. Cependant, je citerai également la formation des cadres à la conduite d'entretien d'appréciation, le suivi des collaborateurs, et la gestion du temps, notamment pour préparer l'entretien, le mener et prendre des mesures effectives.»

*Propos recueillis par Marie-Eve Tescari*

# Développement organisationnel des talents

## Focus cas GIAP



Implanté dans toutes les écoles primaires du canton de Genève, le GIAP (Groupement Intercommunal d'Animation Parascolaire) a pour mission d'assurer l'encadrement des enfants en dehors des horaires scolaires, soit le matin avant 08h, à midi et après l'école jusqu'à 18h. Le GIAP accueille 15'000 enfants en 2011-12 et emploie plus de 1'000 collaborateurs.

Confronté à une demande en constante augmentation et à un changement du cadre légal, le GIAP a redéfini les métiers du terrain et intégré la nouvelle fonction d'assistant socio-éducatif (ASE). Il a modifié sa structure opérationnelle en conséquence, avec pour principal enjeu de ce changement organisationnel la réduction de nombre de secteurs et le renforcement de la fonction de Responsable de secteur, véritable pivot entre les partenaires (enseignants, associations de restaurants scolaires, communes et parents), les équipes d'animation et la direction du GIAP.

En passant d'un effectif de 30 à 17, les Responsables de secteur deviennent des managers dont les principales responsabilités sont la planification et le suivi des ressources, la supervision des équipes et l'évaluation des collaborateurs, la collaboration et la négociation avec les partenaires.

Afin d'identifier le potentiel des Responsables de secteur actuels à exercer ces nouvelles responsabilités, la direction du GIAP a confié à optentiel le mandat de mettre sur pied le dispositif suivant:

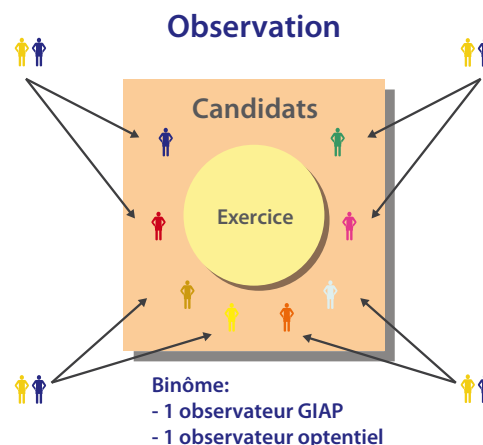
### Phase 1: Profil de compétences

Identifier et développer le potentiel et les talents nécessite de se baser sur les compétences-clés qui vont faire la différence au quotidien. Sur la base de la nouvelle organisation et du nouveau cahier des charges, 8 compétences-clés ont été définies. Ces compétences accompagnent le dispositif tout au long de son déroulement, pour évaluer les Responsables de secteur, émettre la recommandation pour exercer ou pas cette responsabilité et définir les priorités de développement.

|  |
|--|
| Motivation et orientation résultat     |
| Analyse et établissement des priorités |
| Team leadership                        |
| Communication                          |
| Confiance en soi                       |
| Délégation                             |
| Gestion du stress                      |
| Maîtrise orale et écrite du français   |

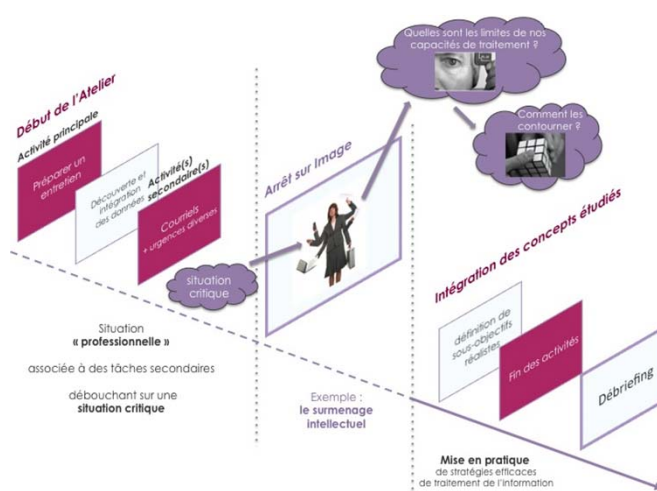
### Phase 2: Evaluation

Le dispositif repose sur plusieurs phases comprenant des tests et des mises en situation collectives et individuelles. Celles-ci sont basées sur les compétences requises au quotidien définies dans le profil. Durant les mises en situation, les Responsables de secteur ont été observés par des binômes constitués de membres de la direction du GIAP et de spécialistes de l'évaluation d'optentiel. Au fur et à mesure des exercices les observations sont consolidées dans une base de données.



### Phase 3: Développement

Sur la base des observations recueillies, un rapport est établi. Celui-ci comprend une recommandation sur le potentiel du Responsable de secteur à exercer cette responsabilité au futur et les axes de développement nécessaires pour renforcer ses compétences. Ces mesures, pour l'essentiel, consistent en un accompagnement individuel et par un dispositif de simulation des responsabilités exercées.



À l'issue de la phase 2 et d'entente avec les intéressés, une autre orientation au sein de l'institution a été proposée à trois responsables de secteur et, pour deux autres, un plan de développement a été défini avec une nouvelle évaluation prévue en 2012.

La phase 3 de développement est maintenant commencée pour les Responsables de secteur qui ont été confirmés dans leur fonction et vont exercer ces nouvelles responsabilités.



TalentSoft est le **leader de la Gestion Intégrée des Talents en mode SaaS** (Software-as-a-Service), pour un développement durable du Capital Humain.

TalentSoft fait figure de pionnier parmi les éditeurs mondiaux de logiciels de gestion des talents. C'est la seule suite logicielle à intégrer **le cycle complet de la Gestion des Talents: identification, évaluation, développement et planification**. Elle combine Gestion de la Performance et Développement des Compétences.

Internationale et multilingue, des centaines de milliers de collaborateurs se connectent chaque jour sur TalentSoft et réalisent chaque année plus d'un million d'évaluations RH sur quarante pays.

**Selon les analystes de Gartner, TalentSoft se différencie par sa fonctionnalité unique de gestion et de planification des compétences (Talent Planning), et sa capacité à identifier les talents-clés. Ses clients soulignent la facilité d'utilisation comme un point fort de la solution.**

Pour ce premier numéro, nous vous présentons le module « TS évaluation », permettant de soutenir le dispositif d'évaluation de la performance et des compétences de vos collaborateurs.

## évaluation en 3 étapes:

### 1. Personnalisez vos formulaires

**CREEZ et REPRODUISEZ** à l'identique vos formulaires d'évaluation grâce à l'Atelier: entretiens annuels, revues d'objectifs, entretiens de seconde partie de carrière...

- Dématérialisez et personnalisez vos formulaires en un clic grâce à la boîte à outils TalentSoft, la fonction Pick&Choose...
- Intégrez votre vision des entretiens, vos méthodes d'analyse et de notation
- Harmonisez les pratiques RH entre vos différents sites, filiales, pays, langues...

### 2. Intégrez vos référentiels emplois et compétences

**CONSTRUISEZ et FAITES VIVRE** vos référentiels emplois et compétences.

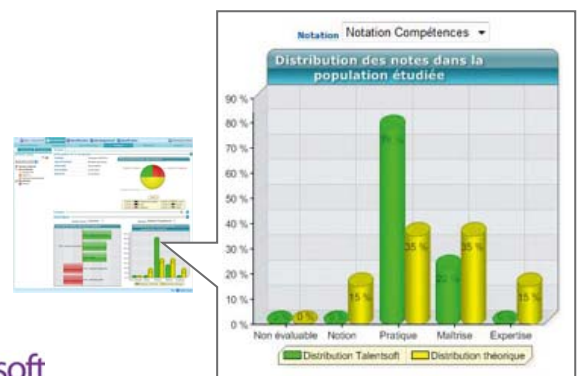
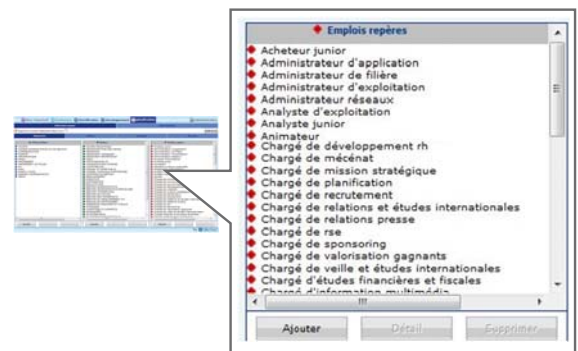
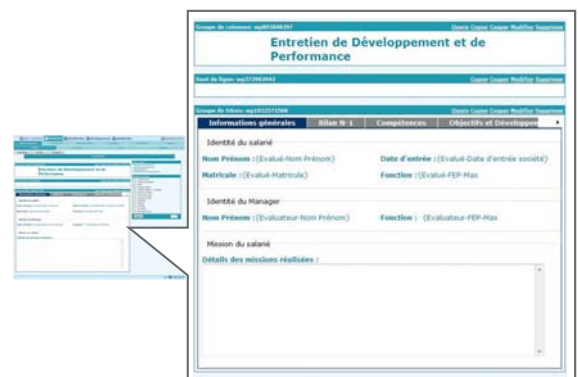
**MAITRISEZ** les passerelles emplois et mobilité, et **FIDELISEZ** vos collaborateurs.

- Intégrez votre cartographie des emplois de manière prospective
- Adaptez les compétences aux futurs besoins de votre entreprise
- Conservez l'historique des résultats et le contenu des entretiens d'évaluation
- Réutilisez ces données lors des People Reviews dans le module TS talent review

### 3. Pilotez et exploitez vos campagnes

**FAITES VIVRE** vos évaluations. **RECUEILLEZ, ORGANISEZ et GEREZ** les données de la Relation Talent: performances, compétences et expériences.

- Stimulez la participation aux campagnes d'évaluation
- Suivez en temps réel l'évolution des résultats de vos campagnes
- Conservez l'historique des résultats de vos campagnes
- Téléchargez vos résultats en un clic et récupérez les graphiques pour illustrer vos comptes rendus de campagnes



Au prochain numéro, nous vous présenterons le module **mon talentsoft**

Pour plus d'informations, rendez-vous sur le site: [www.talentsoft.com](http://www.talentsoft.com)

# Actualités

## ‘SALON RH de Genève: les 5 & 6 octobre 2011’

Nous serons présents sur le **stand E.10** et animerons une conférence le jeudi 6 octobre de 10h10 à 10h40, forum2. Venez nous rendre visite!

**Titre de la conférence:** Développement organisationnel et des talents

Comment s'assurer que l'encadrement va faire face au changement et aux nouvelles exigences managériales?

Confronté à un changement du cadre légal et de son organisation, le GIAP a fait appel à optentiel pour mettre en œuvre un processus d'évaluation et de développement des compétences managériales.

Salon RH  
Suisse  2011<sup>®</sup>

### Intervenants:

- Groupement Intercommunal d'Animation Parascolaire, Genève - Claude Howald, cheffe de service
- optentiel – conseil en Ressources humaines  
Philippe Cateau, consultant

## FLASHBACK

### PerformanSe Meeting du 14 février 2011: 1<sup>er</sup> événement client PerformanSe en Suisse

A travers des ateliers et à l'aide de Mme Laurence DIOT, experte produit PerformanSe, nous avons pu répondre aux questions pertinentes soulevées par nos clients, présenter nos nouveautés, et terminer cette matinée autour d'un délicieux buffet.



### LUNCH RH du 14 juin 2011 sur le thème: «Bonnes pratiques et effets pervers de l'évaluation de la performance»

Nous avons eu le plaisir d'accueillir autour d'un excellent repas une trentaine de personnes, venues débattre ensemble sur cette problématique, abordée par Monsieur François GONIN, professeur en ressources humaines de la HEIG-VD.



Pour plus d'information et suivre toute notre actualité, retrouvez-nous sur nos sites : [www.optentiel.ch](http://www.optentiel.ch) et [www.performanse.com](http://www.performanse.com)